

Beste Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers

Rapportering werknemersbevraging
September 2010

Ine Willemse
Sara De Hauw
Prof.dr. Ans De Vos
Competence Centre People & Organisation
Vlerick Leuven Gent Management School

1-2011

WSE-Rapport

Steunpunt Werk en Sociale Economie
E. Van Evenstraat 2 blok C – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



Best Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers

Rapportering werknemersbevraging. September 2010.

Ine Willemse
Sara De Hauw
Prof.dr. Ans De Vos
Competence Centre People & Organisation
Vlerick Leuven Gent Management School

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p> 	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none">  Talenten activeren  Arbeidskansen geven  Ondernemen met mensen
<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p>	

Willemse, Ine, De Hauw, Sara & De Vos, Ans

Best practices in competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers. Rapportering werknemersbevraging. September 2010.

Ine Willemse, Sara De Hauw & Ans De Vos – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2011, 30p.

ISBN-9789088730610

Copyright (2011)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

Vlerick Leuven Gent Management School
Reep 1
B-9000 Gent

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

INHOUDSTAFEL

1.	Inleiding.....	6
2.	Theoretische kadering	7
	2.1 Competentieontwikkeling = integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement?	7
	2.2 Competentieontwikkeling = gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie?	8
	2.3 Competentieontwikkeling = bredere inzetbaarheid, betere arbeidsmarktpositie en hogere loopbaantevredenheid?	8
3.	Methodologie	10
	3.1 Context.....	10
	3.2 Beschrijving van de respondenten	10
	3.3 Vragenlijst	11
4.	Resultaten.....	13
	4.1 Training, werkplekleren en loopbaanondersteuning.....	13
	4.2 Gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie	15
	4.3 Uitkomsten van competentieontwikkeling.....	20
5.	Conclusie	25
	5.1 Competentieontwikkeling = integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanondersteuning	25
	5.2 Competentieontwikkeling = gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie	25
	5.3 Competentieontwikkeling = bredere inzetbaarheid, betere arbeidsmarktpositie en hogere loopbaantevredenheid	26

Lijst van tabellen

Tabel 3.1	Descriptieve kenmerken van de respondenten	10
Tabel 4.1	Mate waarin de respondenten gebruik maken van aangeboden initiatieven voor competentieontwikkeling	14
Tabel 4.2	Gepercipieerde ondersteuning vanuit de organisatie	17
Tabel 4.3	Zelfmanagement op het vlak van leren	18
Tabel 4.4	Zelfmanagement in loopbaanontwikkeling	19
Tabel 4.5	Gepercipieerde inzetbaarheid	20
Tabel 4.6	Gepercipieerde interne en externe arbeidsmarktpositie.....	21
Tabel 4.7	Loopbaantevredenheid	22
Tabel 4.8	Correlaties tussen de verschillende constructen	22

Lijst van figuren

Figuur 4.1	Meest gebruikte praktijken op het vlak van competentieontwikkeling	15
Figuur 4.2	Relaties tussen competentieontwikkeling en verschillende uitkomsten	23

1. Inleiding

Zowel onderzoekers als managers zijn het erover eens dat een goed uitgebouwd competentiebeleid veel voordelen biedt voor organisaties. Het laat organisaties toe om een duidelijk beeld te vormen van het aanwezige potentieel en acties te ondernemen om dit potentieel verder te ontwikkelen. Doordat een competentiebeleid steeds strategisch verankerd is in de bedrijfsstrategie en de visie voor de toekomst, kunnen organisaties er via een goed uitgebouwd competentiebeleid ook voor zorgen dat men in de toekomst de juiste persoon op de juiste plaats heeft. Zo kan men werknemers voorbereiden op een rol die ze in de toekomst zouden kunnen opnemen. Verder wordt competentieontwikkeling ook vaak gelijkgesteld aan een bredere inzetbaarheid, wat het mogelijk maakt om sneller in te spelen op veranderingen in de markt, wat dan weer een competitief voordeel oplevert ten opzichte van andere organisaties.

Als centraal project binnen de onderzoekslijn “Competentiegebaseerde Arbeidsmarkt” werd in 2007 de panelstudie *“Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven”* opgestart. In deze longitudinale studie, die loopt van 2007 tot 2011, werden 22 organisaties betrokken die een voortrekkersrol spelen op het vlak van competentie management. Dit panel van organisaties werd opgesplitst in twee steekproeven van respectievelijk 10 en 12 bedrijven die aan het einde van de studie op 3 verschillende tijdstippen bevestigd zullen zijn. Op dit moment werden de 22 organisaties reeds twee maal bevestigd. De gedetailleerde resultaten van deze studies zijn neergeschreven in vier rapporten, uitgegeven bij het Steunpunt WSE (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw, Van Laere, Willemse & De Vos, 2010).

Omdat deze longitudinale studie zich enkel focust op het perspectief van de organisaties, werd onlangs ook een vragenlijst afgenomen bij een steekproef van hun werknemers. Competentieontwikkeling wordt immers beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu en de organisatie en onderliggend onderzoek laat ons toe om ook het perspectief van de werknemer mee in kaart te brengen. Het doel van dit rapport *“Best practices in competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers”* is drieledig. Eerst en vooral willen we nagaan in welke mate werknemers *gebruik maken van* de verschillende initiatieven die de organisatie hen op het gebied van competentieontwikkeling aanbiedt. Daarnaast zijn we ook geïnteresseerd in de *initiatieven die het individu zelf onderneemt* om zijn/haar competenties uit te breiden of te versterken. Tot slot willen we ook toetsen in welke mate competentieontwikkeling leidt tot de *gewenste uitkomsten*.

2. Theoretische kadering

2.1 Competentieontwikkeling = integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement?

Waar competentieontwikkeling vroeger automatisch gelijkgesteld werd aan training, omschrijven organisaties competentieontwikkeling vandaag steeds meer als een *integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement* (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010; Van der Heijden, Boon, Van der Klink & Meijs, 2009). Competenties kunnen ontwikkeld kunnen worden door een veelheid aan leervormen (Baert, Philipsen & Clauwaert, 2008). Het doel van competentieontwikkeling is dan ook om deze drie praktijken onderling op elkaar af te stemmen, waardoor de investeringen in training, werkplekleren en loopbaanmanagement elkaar versterken en zo het effect van competentieontwikkeling groter is dan het enkelvoudig effect van de drie praktijken apart (De Vos, De Hauw & Willemse, in press; Verbruggen & Sels, 2007).

De belangrijkste redenen waarom *training* niet langer gezien wordt als hét middel om de competenties van werknemers te ontwikkelen zijn het transferprobleem en de grote kost die gepaard gaat met de meeste trainingen. Zo blijken werknemers moeilijkheden te ondervinden wanneer ze het geleerde moeten toepassen op de werkvloer (Burke, 2001; Machin, 2002). Dit transferprobleem zorgt ervoor dat werknemers het geleerde snel vergeten eenmaal ze de artificiële trainingssetting verlaten hebben en opnieuw geconfronteerd worden met de realiteit op de werkvloer. Een ander nadeel voor organisaties is de grote kost die gepaard gaat met het organiseren van trainingen. Hierbij moet men niet enkel denken aan de kosten die het inhuren van een trainer, trainingsmateriaal, trainingsruimte, enz. met zich meebrengen. De grootste kost schuilt namelijk in de tijdelijke afwezigheid van de trainee op de werkplek waardoor deze zijn taken niet kan vervullen. De beperkte effectiviteit en de grote kost van training hebben ertoe geleid dat training als slechts één onderdeel van de bredere ontwikkeling van werknemers gezien wordt (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Zo vinden blended learning solutions, waarbij het leertraject verschillende leervormen incorporeert, steeds meer hun ingang in de praktijk. Hierbij vormt training dan slechts één van deze leervormen die veelal wordt ingezet ter ondersteuning van de andere leervormen. Louter focussen op training is dus niet voldoende wanneer men het volledige competentiegebeuren in organisaties in kaart wil brengen, al blijft training nog steeds een belangrijk ontwikkelingsinstrument voor werknemers (Van der Heijden et al., 2009).

Zowel in de academische wereld als in het bedrijfsleven wint *werkplekleren* recent aan belang (Baert, Clauwaert & Van Bree, 2008; Streumer & Van der Klink, 2001; Borghans, Golsteyn & De Grip, 2006; Livingstone & Eichler, 2005). Werkplekleren wordt daarbij gedefinieerd als “*het proces van duurzame verandering van de bestaande competenties van een werknemer in situaties op of nabij de werkplek met als doel de kwaliteitsvolle uitvoering en voortgang van het werk*” (Baert, et al., 2008). Deze vorm van ontwikkeling bij werknemers doet vooral zijn intrede binnen organisaties omdat het een antwoord kan bieden op de nadelen die men ondervindt bij klassieke trainingen. Eerst en vooral wordt werkplekleren meestal ondersteund door interne begeleiders op de werkvloer zelf waardoor de kosten sterk gedrukt worden. Ook de kost die de afwezigheid van de trainee op de werkplek met zich meebrengt, valt weg bij werkplekleren. Verder stelt het transferprobleem zich ook niet wanneer men competentieontwikkeling stimuleert via werkplekleren, aangezien de trainee het geleerde onmiddellijk kan toepassen op de werkvloer. Ook werkplekleren vergt echter investeringen vanuit de organisatie aangezien de opleiding van coaches en begeleiders onontbeerlijk is om de effectiviteit van werkplekleren te waarborgen (Baert et al., 2008). Werkplekleren is dus geen substituut van training, maar dient eerder als complementair aan formele training te worden beschouwd.

Loopbaanmanagement plaatst competentieontwikkeling (via training of werkplekleren) in een langere termijn perspectief. Lievens (2006) definieert loopbaanmanagement als “*het geheel van activiteiten*

die ernaar streven om het maximale van de aanwezige potenties in de werknemer te ontwikkelen, rekening houdend met de kenmerken van het individu, de organisatie en de omgeving". Binnen de meeste organisaties is loopbaanmanagement nog volop in ontwikkeling (De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Dit is in overeenstemming met de bevindingen van Sels en De Winne (2005) die aangeven dat meer dan de helft van de Vlaamse organisaties geen enkele actie onderneemt inzake loopbaanbegeleiding. Het belang van een goed uitgebouwd loopbaanbeleid wordt echter niet ontkend door organisaties. Loopbaanmanagement geeft organisaties namelijk de kans om de loopbaanverwachtingen van het individu meer in lijn te brengen met de noden en mogelijkheden binnen de organisatie. Hierdoor kan men ervoor zorgen dat men de juiste persoon op de juiste plaats krijgt op het juiste moment. Voor hedendaagse organisaties, waarin veranderingen en flexibiliteit centraal staan, is loopbaanmanagement dus een tool die ervoor zorgt dat men nu al kan anticiperen op de noden van de organisatie in de toekomst.

In de longitudinale bevraging gingen we reeds na welke praktijken de organisaties uit onze steekproef aanbieden op het vlak van competentieontwikkeling (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Met deze werknemersbevraging willen we onderzoeken in welke mate deze praktijken ook werkelijk doordringen tot op de werkvloer en welke praktijken vooral gebruikt worden door werknemers.

2.2 Competentieontwikkeling = gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie?

Hoewel organisaties verschillende initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling kunnen aanbieden, blijft de medewerker de hoofdverantwoordelijke voor zijn eigen ontwikkeling. In de wetenschappelijke literatuur komt de *zelfsturende en proactieve rol van de werknemer* steeds meer centraal te staan (Raemdonck, 2006; DeFillippi & Arthur, 1994; Fugate & Kinicki, 2008). Toch blijken werknemers vaak nog een afwachtende houding aan te nemen op het vlak van competentieontwikkeling (De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Het succes van competentieontwikkeling ligt dan ook in de samenwerking tussen organisatie en individu. Daar waar de organisatie ervoor moet zorgen dat werknemers gestimuleerd worden om hun competenties te ontwikkelen en tools en processen moet voorzien die deze ontwikkeling mogelijk maken, is het aan de werknemer zelf om ook daadwerkelijk gebruik te maken van de verschillende initiatieven. Competentieontwikkeling is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu en de organisatie.

Met deze werknemersbevraging willen we nagaan in welke mate werknemers zelf initiatief nemen wat betreft hun loopbaan en hun ontwikkeling. In de huidige context waarin een brede inzetbaarheid cruciaal is voor individueel professioneel succes, is het belangrijk dat werknemers zich bewust zijn van het belang van continue investeringen in hun ontwikkeling en de zelfsturende rol die ze hierin moeten opnemen (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

2.3 Competentieontwikkeling = bredere inzetbaarheid, betere arbeidsmarktpositie en hogere loopbaantevredenheid?

De laatste decennia hebben socio-economische veranderingen ervoor gezorgd dat het carrièreconcept dramatisch veranderd is (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Deze periode werd dan ook gekenmerkt door de opkomst van nieuwe carrièremodellen, zoals 'the boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996) en 'the protean career' (Hall, 1996), waarin levenslange tewerkstelling bij één werkgever niet langer hét voorbeeld is van een geslaagde carrière. De centrale tendens binnen deze nieuwe modellen is de verschuiving *van levenslange tewerkstelling naar levenslange inzetbaarheid* van werknemers (Hall, 2002). Forrier en Sels (2003) definiëren inzetbaarheid hierbij als: "*de mate waarin een individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden in de interne of de externe arbeidsmarkt*". Uit een studie van Vanweddigen (2006) blijkt echter dat Vlaamse werknemers hun eigen arbeidsmarktpositie niet als hoog evalueren. Slechts één op de zes verwacht om gemakkelijk

een even goede baan als de huidige te vinden. Aangezien de inzetbaarheid van werknemers sterk afhankelijk is van de mate waarin zij investeren in hun continue ontwikkeling (Sholarios et al., 2008), speelt competentieontwikkeling een belangrijke rol in het garanderen van hun inzetbaarheid.

In onze studie nemen wij drie verschillende variabelen op als *uitkomstvariabelen* om het effect van competentieontwikkeling te evalueren. Eerst en vooral gaan we na hoe de werknemers in onze steekproef hun eigen *inzetbaarheid* inschatten. We kijken hierbij zowel naar de expertise als de flexibiliteit die zij aan de dag leggen in hun werkomgeving. Daarnaast nemen we ook de gepercipieerde *arbeidsmarktpositie* of 'marktwaaarde' binnen de eigen organisatie en op de externe arbeidsmarkt mee op als uitkomstvariabele. Tot slot onderzoeken we ook de mate waarin werknemers tevreden zijn met het verloop van de eigen loopbaan. Uit eerder onderzoek is al gebleken dat loopbaanondersteuning vanuit de organisatie een positieve invloed heeft op de loopbaantevredenheid van werknemers (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey, 2002; Eby, Allen & Brinley, 2005). Ook investeringen in de competentieontwikkeling van werknemers zouden dan moeten resulteren in een *hogere tevredenheid met de eigen loopbaan* aangezien deze investeringen het groeipotentieel van werknemers vergroten en zo de kans verhogen dat zij nieuwe uitdagingen kunnen blijven aangaan in hun job. Door niet alleen te kijken naar de inzetbaarheid maar ook naar de arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid, kunnen we een meer gedifferentieerde kijk op de uitkomsten van competentieontwikkeling creëren.

3. Methodologie

3.1 Context

De bevraging van de werknemers kadert binnen het onderzoek 'Best practices in competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven'. Hierin wordt via een longitudinaal onderzoeksopzet bestudeerd welke initiatieven organisaties ondernemen op het vlak van competentieontwikkeling en de uitdagingen die zij hierin ervaren. Dit gebeurt via het afnemen van semi-gestructureerde interviews bij de (HR-)verantwoordelijken van 22 organisaties die een voortrekkersrol spelen in het competentiegebeuren. Onze bevraging bij de werknemers heeft als doel om ook het *perspectief van de werknemer* in kaart te brengen en na te gaan in welke mate de verschillende organisatiepraktijken werkelijk doorgedrongen zijn tot op de werkvloer. Zeven van de 22 bedrijven verleenden hun medewerking aan deze werknemersbevraging. In deze organisaties werd een vragenlijst afgenomen bij een steekproef van werknemers. In totaal werden 549 werknemers bevroegd.

3.2 Beschrijving van de respondenten

Tabel 3.1 geeft de demografische kenmerken van de respondenten weer.

Tabel 3.1 Descriptieve kenmerken van de respondenten

Kenmerken		%
Geslacht	Man	42,4
	Vrouw	57,6
Leeftijd	Jonger dan 24 jaar	0,9
	Tussen 25 en 34 jaar	29,0
	Tussen 35 en 44 jaar	30,5
	Tussen 45 en 54 jaar	22,7
	Ouder dan 55 jaar	16,8
Diploma	Lager middelbaar onderwijs	3,2
	Hoger middelbaar onderwijs	24,7
	Bachelor/Hoger onderwijs van het korte type	49,8
	Master/Hoger onderwijs van het lange type	7,4
	Master/Universitair onderwijs	14,9
Sector	Communicatie	5,7
	Schoonmaak en chemie	6,8
	Financiële en zakelijke dienstverlening	36,5
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	51,0

N = 549

Uit de tabel blijkt dat vrouwen iets oververtegenwoordigd zijn in onze steekproef. De leeftijd van de respondenten uit onze steekproef ligt tussen 18 en 66 jaar, waarbij de gemiddelde leeftijd 40 jaar bedraagt. Verder is er ongeveer een gelijke verdeling over de verschillende leeftijdsgroepen, behalve voor de groep jongeren (jonger dan 24 jaar) die slechts zeer klein is (0,9%). Dit is ook niet verrassend aangezien jongeren steeds later hun intrede doen op de arbeidsmarkt. Wat betreft het hoogst behaalde diploma, zien we dat ongeveer een kwart (27,9%) van de respondenten laaggeschoold is (d.i. maximaal een diploma middelbaar onderwijs), de helft van de respondenten een Bachelor diploma behaald heeft (49,8%), en respectievelijk 7,4% en 14,9% van de respondenten een diploma Hoger onderwijs van het lange type en Universitair onderwijs behaald heeft. Uit de verdeling over de verschillende sectoren komt naar voor dat meer dan de helft van de bevroegde werknemers uit de sector 'Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening' komt, 36,5% uit de sector 'Financiële

en zakelijke dienstverlening', 6,8% uit de 'Schoonmaak en chemie' sector en 5,7% is tewerkgesteld in de sector 'Communicatie'.

3.3 Vragenlijst

Participatie in competentieontwikkeling. Het eerste doel van onze bevraging was om na te gaan in welke mate werknemers gebruik maken van de verschillende initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling die de organisatie aanbiedt. Zoals gezegd kan competentieontwikkeling binnen organisaties driedig opgevat worden en daarom kwamen zowel organisatiepraktijken op het vlak van opleiding ($\alpha=0,80$), werkplekleren ($\alpha=0,72$) en loopbaanondersteuning ($\alpha=0,74$) aan bod. Op basis van de werkgeversbevraging selecteerden we 17 items die verwijzen naar initiatieven die organisaties kunnen ondernemen op het vlak van competentieontwikkeling (De Hauw & De Vos, 2009a; De Vos & De Hauw, 2010). Voor elk van deze items gingen we na in welke mate de bevroegde werknemers er gebruik van maken. Respondenten konden hun antwoord aanduiden op een vijfpuntenschaal met de volgende antwoordmogelijkheden: 1 = Nooit, 2 = Soms, 3 = Van tijd tot tijd, 4 = Vaak, 5 = Altijd. Verder konden werknemers voor elk item ook aangeven dat de desbetreffende organisatiepraktijk niet aanwezig was in de organisatie (0 = Niet aanwezig in de organisatie).

Ondersteuning vanuit de organisatie. Om de bredere ondersteuning die werknemers ervaren vanuit hun organisatie na te gaan, baseerden we ons eveneens op de voornoemde werkgeversbevraging (De Hauw & De Vos, 2009a; De Vos & De Hauw, 2010). We bevroegen werknemers over de ondersteuning die zij ervaren vanuit de organisatie in hun eigen ontwikkeling en dit zowel op het vlak van leren ($\alpha=0,88$) als op het vlak van de eigen loopbaan ($\alpha=0,88$). Respondenten konden hun antwoord voor de 20 items aanduiden op een vijfpuntenschaal (1 = Helemaal niet akkoord, 2 = Eerder niet akkoord, 3 = Neutraal, 4 = Eerder akkoord, 5 = Helemaal akkoord).

Zelfmanagement op het vlak van leren. Naast de organisatie, speelt ook het individu een prominente rol in de ontwikkeling van de eigen competenties. Om na te gaan hoe werknemers staan tegenover zelfmanagement op het vlak van leren ($\alpha=0,89$), werd ook dit aspect mee opgenomen in de vragenlijst. Werknemers konden op een schaal van 1 tot 5 aanduiden in hoeverre ze akkoord gingen met de 14 items, die gebaseerd zijn op de studie van Raemdonck (2006).

Zelfmanagement op het vlak van loopbaanontwikkeling. Naast zelfmanagement op het vlak van leren, kwam ook loopbaanzelfmanagement aan bod ($\alpha=0,90$). De items die we hiervoor gebruikten, zijn gebaseerd op de 'Self-directedness in career processes' schaal van Raemdonck (2006). De respondenten konden voor 14 items op een vijfpuntenschaal aanduiden in welke mate ze akkoord gingen met de verschillende stellingen.

Inzetbaarheid. Inzetbaarheid werd gemeten aan de hand van 11 items overgenomen van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). In lijn met vorig onderzoek, staan in onze conceptualisatie van inzetbaarheid twee dimensies centraal, namelijk expertise ($\alpha=0,77$) en flexibiliteit ($\alpha=0,82$) (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Respondenten konden hun antwoord aanduiden op een vijfpuntenschaal gaande van 'Helemaal niet akkoord' tot 'Helemaal akkoord'.

Arbeidsmarktpositie. Om de gepercipieerde interne en externe arbeidsmarktpositie van werknemers na te gaan gebruikten we 6 items, oorspronkelijk ontwikkeld door Eby, Butts & Lockwood (2003). Drie items peilden hierbij naar de gepercipieerde inzetbaarheid binnen de eigen organisatie ($\alpha=0,75$), terwijl de overige drie items de gepercipieerde inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt ($\alpha=0,57$) toetsten. Werknemers konden op een vijfpuntenschaal aanduiden in welke mate ze akkoord gingen met de verschillende stellingen.

Loopbaantevredenheid. Als laatste aspect in de vragenlijst werd gepeild naar de mate waarin werknemers hun loopbaan als geslaagd zien ($\alpha=0,80$). De items van de schaal zijn afkomstig van de 'Career Satisfaction Scale' (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990) en werknemers konden voor elk van de items aangeven in welke mate ze ermee akkoord gingen.

4. Resultaten

4.1 Training, werkplekleren en loopbaanondersteuning

Tabel 4.1 geeft de frequentieverdeling, de gemiddelde score en de standaarddeviatie van elk item weer. Uit de tabel komt naar voor dat Opleiding het hoogst scoort (Gem = 2,25), gevolgd door Werkplekleren (Gem = 1,94) en Loopbaanondersteuning (Gem = 1,60). Binnen opleiding zien we ook dat de klassieke vormen van opleiding nog steeds de bovenhand hebben in onze steekproef, aangezien opleidingen gericht op het verbeteren van de technische competenties (Gem = 2,72), klassikale opleidingen (Gem = 2,45) en opleidingen gericht op het verbeteren van de algemene competenties (Gem = 2,30) hoger scoren dan workshops (Gem = 1,99) en e-leerpakketten (Gem = 1,76). Ook uit de frequentieverdelingen blijkt dat e-leerpakketten en workshops het minst gebruikt worden door werknemers. Deze resultaten tonen aan dat *competentieontwikkeling bij werknemers nog steeds vooral verloopt via training en opleiding* en meer specifiek de klassieke vormen van training en opleiding.

Binnen werkplekleren zien we dat het merendeel van de werknemers (84%) soms tot altijd begeleiding krijgt van een meer ervaren *collega als mentor*. De andere initiatieven op het vlak van werkplekleren worden veel minder gebruikt door werknemers en zijn ook in een groter percentage van de gevallen niet aanwezig in organisaties.

Binnen loopbaanondersteuning zien we dat werknemers vooral gebruik maken van *loopbaangesprekken* met de directe leidinggevende en niet met HR of een externe loopbaanadviseur. Meer dan drie vierde van de werknemers (84,1%) geeft namelijk aan minstens soms een loopbaangesprek te hebben met zijn baas terwijl dit voor slechts 40,7 % van de werknemers gebeurt via HR en voor slechts 6,7 % via een extern loopbaanadviseur. Het belang van de rol van de directe leidinggevende voor de loopbaanontwikkeling van werknemers werd ook door andere onderzoekers reeds vastgesteld (Van der Klink, Gielen & Nauta, 2001).

Tabel 4.1 Mate waarin de respondenten gebruik maken van aangeboden initiatieven voor competentieontwikkeling

	Nooit	Soms [*]	Vaak tot altijd [*]	Niet aanwezig	Gemiddelde (s.d.) ^{**}
Opleiding					2,25 (0,87)
Opleidingen gericht op het verbeteren van uw technische competenties.	7,7	63,3	24,6	4,4	2,72 (1,14)
Klassikale opleidingen waarbij de focus ligt op kennis verwerven.	14,4	62,8	17,3	5,5	2,45 (1,17)
Opleidingen gericht op het verbeteren van uw algemene competenties zoals uw communicatie, uw talen, enz.	21,5	54,6	18,2	5,7	2,30 (1,21)
Workshops waarin u nieuwe competenties ontwikkelt door interactie.	27,0	56,2	9,1	7,7	1,99 (1,11)
E-leerpakketten waarbij het leren online gebeurt over het intranet.	34,9	41,1	10,9	13,1	1,76 (1,23)
Werkplekleren					1,94 (0,90)
Een meer ervaren collega als mentor die u begeleidt in uw job en van wiens expertise u bijleert.	7,5	50,2	33,8	8,6	2,76 (1,37)
Werkgroepen waarin werknemers van verschillende departementen werken rond eenzelfde thema	29,4	48,9	15,7	6,0	2,14 (1,22)
Een interne coach die u begeleidt in uw persoonlijke ontwikkeling.	28,8	35,2	22,1	13,9	2,10 (1,49)
Een peter of meter bij wie u terecht kan met allerlei problemen	40,3	21,9	16,1	21,7	1,63 (1,47)
Een coach van buiten de organisatie die u begeleidt in uw ontwikkeling.	57,2	16,8	2,6	23,4	1,06 (0,90)
Loopbaanondersteuning					1,60 (0,64)
Een loopbaangesprek met uw baas.	14,2	67,7	16,4	1,7	2,50 (1,08)
Werkboeken/documenten die u helpen bij het plannen van uw loopbaan.	38,5	38,9	11,3	11,3	1,79 (1,23)
Solliciteren voor interne vacatures	55,4	36,0	7,9	0,7	1,71 (1,02)
Workshops/opleidingen die u helpen bij de uitbouw van uw loopbaan	39,1	42,6	7,2	11,1	1,69 (1,12)
Een loopbaangesprek met een interne loopbaanadviseur (HR).	47,5	36,3	4,4	11,8	1,48 (1,01)
Stage binnen nieuwe/hogere functies van de organisatie, zodat u al doende de benodigde competenties voor de functie kan aanleren.	61,3	15,7	3,9	19,1	1,14 (0,94)
Een loopbaangesprek met een loopbaanadviseur buiten het bedrijf	72,3	6,3	0,4	21,0	0,88 (0,59)

N = 549

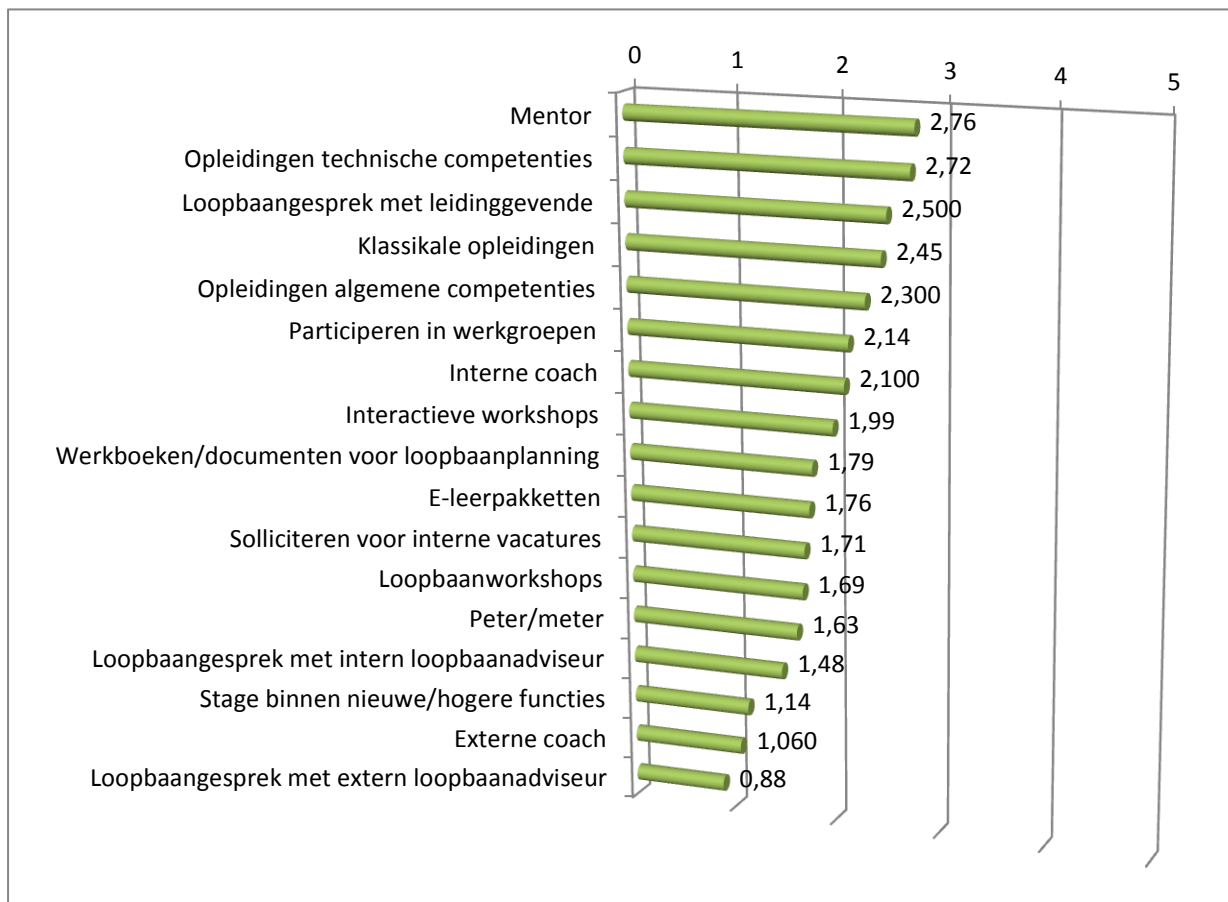
^{*} De categorieën 'Soms' en 'Van tijd tot tijd' werden samengevoegd onder 'Soms'. De categorieën 'Vaak' en 'Altijd' werden samengevoegd onder 'Vaak tot altijd'.

^{**} Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Nooit) tot 5 (Altijd).

Figuur 4.1 geeft een overzicht van de gemiddelde scores van alle items. Uit deze grafiek kunnen we de volgende *Top 5* van meest gebruikte organisatiepraktijken ter ondersteuning van competentieontwikkeling afleiden:

1. Meer ervaren collega als mentor (Gem = 2,76)
2. Opleidingen m.b.t. technische competenties (Gem = 2,72)
3. Loopbaangesprek met baas (Gem = 2,50)
4. Klassikale opleidingen (Gem = 2,45)
5. Opleidingen m.b.t. algemene competenties (Gem = 2,30)

Hoewel de meeste items in deze top 5 te maken hebben met opleiding, zien we dat ook aspecten van werkplekleren en loopbaanondersteuning aan bod komen. Een meer ervaren collega als mentor, een aspect van werkplekleren, blijkt zelfs de organisatiepraktijk te zijn die het meest gebruikt wordt door werknemers. We kunnen dus stellen dat de klassieke vormen van opleiding nog steeds belangrijk zijn voor competentieontwikkeling in organisaties, maar dat *ook werkplekleren en loopbaanondersteuning aan belang winnen*.

Figuur 4.1 Meest gebruikte praktijken op het vlak van competentieontwikkeling

De twee *minst gebruikte toepassingen* op het vlak van competentieontwikkeling zijn: (1) een loopbaangesprek met een extern loopbaanadviseur en (2) een coach van buiten de organisatie. Vermoedelijk heeft dit te maken met de hoge kost die voor organisaties verbonden is aan het inhuren van een externe coach of loopbaanadviseur waardoor deze toepassingen niet aanwezig zijn in een aantal organisaties en in andere organisaties waarschijnlijk voorbehouden blijven voor hogere functies en/of high potentials. Deze verklaring wordt namelijk naar voor geschoven door organisaties in de longitudinale bevraging van De Hauw, et al. (2010). In deze bevraging geeft 64% van de organisaties aan dat ze externe coaching aanbieden, maar dat deze vorm van coaching vooral ingezet wordt voor de hogere managementniveaus. Een extern loopbaanadviseur wordt slechts aangeboden door 17% van de organisaties.

4.2 Gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie

4.2.1 Gepercipieerde ondersteuning vanuit de organisatie

Tabel 4.2 geeft weer in welke mate werknemers ondersteuning ervaren vanuit hun organisatie op het vlak van leren en loopbaan. Voor elk item wordt het percentage werknemers gegeven dat al dan niet akkoord gaat met de verschillende stellingen. De laatste kolom geeft de gemiddelde score en de standaarddeviatie voor elk item weer.

Algemeen kunnen we stellen dat werknemers meer ondersteuning ervaren vanuit de organisatie op het vlak van leren (Gem = 3,28) dan op het vlak van de eigen loopbaan (Gem = 2,95). Op het vlak van *ondersteuning op het gebied van leren* zien we dat voor de meeste items meer dan de helft van de werknemers akkoord gaat met de stellingen, wat erop wijst dat de meeste organisaties hier reeds

aanzienlijke inspanningen geleverd hebben. Voor *loopbaanondersteuning* zien we echter dat de verdeling minder positief uitvalt aangezien voor de meeste items slechts één derde van de werknemers of minder akkoord gaat met de stellingen, wat erop wijst dat organisaties zich nog kunnen verbeteren op dit vlak.

De ervaren ondersteuning vanuit de organisatie verschilt volgens het *opleidingsniveau* en de *leeftijd* van de respondenten. Wat betreft ondersteuning op het vlak van leren, ervaren werknemers met een lager middelbaar diploma (Gem = 2,7) minder ondersteuning dan werknemers met een hoger middelbaar diploma (Gem = 3,3), een Bachelor diploma (Gem = 3,3) en een Master diploma van het universitair onderwijs (Gem = 3,5). Enkel het verschil met werknemers die een Master diploma behaald hebben via hoger onderwijs van het lange type (Gem = 3,3) is niet significant. Wat betreft leeftijd, ervaren 55-plussers (Gem = 3,0) minder ondersteuning in vergelijking met werknemers die in hun mid-carrière zitten (Gem = 3,4 voor respondenten tussen 25 en 44 jaar). Een gelijkaardig patroon, mits enkele nuanceverschillen, treedt op voor loopbaanondersteuning. Hier scoren werknemers met een lager middelbaar diploma (Gem = 2,2) significant lager dan werknemers met een diploma van hoger middelbaar onderwijs (Gem = 3,0), een Bachelor diploma (Gem = 3,0), werknemers die een Master diploma behaald hebben in het hoger onderwijs van het lange type (Gem = 3,0) en werknemers die een universitair diploma behaald hebben (Gem = 3,0). Voor loopbaanondersteuning scoren 45-plussers significant lager (Gem = 2,8 voor 55-plussers en Gem = 2,9 voor werknemers tussen 45 en 54 jaar) dan werknemers waarvan de leeftijd zich tussen 25 en 34 jaar bevindt (Gem = 3,0).

Tabel 4.2 Gepercipieerde ondersteuning vanuit de organisatie

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord*	Gemiddelde (s.d.)**
Ondersteuning leren				3,28 (0,78)
Binnen mijn organisatie wordt het delen van kennis gestimuleerd.	13,3	19,0	67,7	3,74 (1,03)
Ik krijg vlot toegang tot informatie die ik nodig heb om mijn competenties verder te ontwikkelen.	19,4	26,1	54,5	3,45 (1,03)
Ik krijg de nodige tijd en middelen om mijn competenties verder te ontwikkelen.	23,5	24,8	51,8	3,33 (1,07)
Mijn baas geeft mij regelmatig feedback over mijn prestaties.	28,7	21,3	50,1	3,28 (1,19)
Mijn baas zorgt ervoor dat ik al doende kan leren door mij uitdagende opdrachten te geven.	26,1	26,6	47,3	3,26 (1,11)
Ik krijg werk toegewezen waardoor ik competenties voor de toekomst kan ontwikkelen.	26,4	30,4	43,3	3,17 (1,11)
Mijn bedrijf biedt nieuwe en creatieve opleidingen aan.	30,3	26,4	43,3	3,16 (1,15)
Mijn collega's geven mij regelmatig feedback over mijn werk.	27,7	31,8	40,5	3,13 (1,02)
Ik kan beroep doen op een persoonlijk ontwikkelingsplan, zodat ik weet welke vaardigheden ik moet ontwikkelen en hoe ik dit moet doen.	35,7	27,4	36,9	2,98 (1,17)
Ondersteuning loopbaanontwikkeling				2,95 (0,83)
Ik kan mij verder ontwikkelen in mijn job door extra verantwoordelijkheden op te nemen.	18,8	24,3	56,8	3,49 (1,09)
Mijn baas zorgt ervoor dat ik de competenties ontwikkel die ik nodig heb voor mijn loopbaan.	23,1	34,0	42,9	3,21 (1,06)
Alle informatie over carrièremogelijkheden binnen de organisatie is vlot beschikbaar.	28,1	31,1	40,8	3,14 (1,10)
Er wordt binnen mijn bedrijf op een objectieve manier een inschatting gemaakt van mijn mogelijkheden voor verdere groei.	30,6	35,7	33,8	3,00 (1,06)
Ik krijg binnen mijn bedrijf de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen die ik nodig heb om te promoveren naar hogere functies.	34,2	35,5	30,4	2,87 (1,09)
Ik kan binnen mijn bedrijf regelmatig van job veranderen (zonder promotie) om zo nieuwe competenties te ontwikkelen.	40,5	28,8	30,7	2,77 (1,19)
Ik kan beroep doen op een individueel loopbaanplan, zodat ik weet waar ik naartoe kan in mijn organisatie en welke competenties ik daarvoor nodig heb.	48,4	31,9	19,7	2,58 (1,11)
Mijn baas brengt me in contact met mensen die me willen helpen bij het ontwikkelen van mijn loopbaan.	51,0	30,6	18,4	2,53 (1,09)

N=549

* De categorieën 'Helemaal niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' werden samengevoegd onder 'Niet akkoord'. De categorieën 'Eerder akkoord' en 'Helemaal akkoord' werden samengevoegd onder 'Akkoord'.

** Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Opvallend is dat slechts 36,9% van de werknemers beroep kan doen op een *persoonlijk ontwikkelingsplan* en slechts 19,7% van de werknemers kan beroep doen op een *individueel loopbaanplan*. Dit kan erop wijzen dat de trend tot individualisering en customization waar men in de literatuur over spreekt zich nog niet volledig vertaald heeft naar de praktijk (Benko & Weisberg, 2007; Carter, Cook & Dorsey, 2009). Een andere mogelijke verklaring is dat ontwikkelingsplannen en loopbaanplannen wel aanwezig zijn in organisaties, maar dat ze onder een andere naam gekend zijn bij werknemers. Het is ook mogelijk dat deze tools vooral voorbehouden zijn voor de hogere functies en high potentials, waardoor ze niet de volledige werknemerspopulatie bereiken.

Een andere opvallende bevinding is dat slechts 33,8% van de werknemers het gevoel heeft dat men binnen het bedrijf een objectieve inschatting maakt van de mogelijkheden voor verdere groei. Dit hangt waarschijnlijk ook samen met de bevinding dat de meeste werknemers geen persoonlijk

ontwikkelingsplan hebben. Persoonlijke ontwikkelingsplannen geven voor elke werknemer namelijk duidelijk aan welke stappen hij/zij kan ondernemen om zich verder te ontwikkelen en verder te groeien. Zodoende verhogen persoonlijk ontwikkelingsplannen de gepercipieerde objectiviteit van de inschatting van de groeimogelijkheden van werknemers.

4.2.2 Zelfmanagement bij de werknemer

Tabel 4.3 geeft het percentage werknemers weer dat al dan niet akkoord ging met de verschillende stellingen rond zelfmanagement op het vlak van leren, alsook de gemiddelde score en de standaarddeviatie per item. Hetzelfde geldt voor Tabel 4.4, maar dan voor de items met betrekking tot zelfmanagement op het vlak van de eigen loopbaan.

Tabel 4.3 Zelfmanagement op het vlak van leren

	Niet akkoord [*]	Neutraal	Akkoord [*]	Gemiddelde (s.d.) ^{**}
Zelfmanagement leren				3,93 (0,51)
Ik zal nooit te oud zijn om nieuwe dingen te leren voor mijn werk.	1,2	4,6	94,2	4,51 (0,65)
Leren vind ik een belangrijk aspect in mijn arbeidsleven.	1,3	13,5	85,2	4,19 (0,71)
Wanneer ik iets nieuws wil leren wat nuttig kan zijn voor mijn werk, onderneem ik zelf initiatief.	1,9	9,4	88,7	4,16 (0,66)
Ik geef niet op wanneer ik iets moeilijk aan het leren ben.	1,5	13,9	84,6	4,14 (0,71)
Ik voel zelf aan wanneer het tijd wordt om bij te leren voor mijn werk.	1,2	13,0	85,8	4,09 (0,64)
Ik zoek betrokken te geraken in projecten op het werk omdat deze mij kansen bieden tot leren.	3,9	22,5	73,6	3,98 (0,84)
Ik streef naar uitwisseling van ervaring met mensen die gebeten zijn door hun job.	3,8	21,5	74,6	3,96 (0,80)
Wanneer ik leer, begrijp ik meer van de wereld om me heen.	4,8	21,7	73,5	3,95 (0,85)
Ik zoek vaak informatie op om meer te weten over onderwerpen in mijn vakgebied waarin ik geïnteresseerd ben.	6,0	22,5	71,5	3,89 (0,85)
Ik weet welke stappen ik moet ondernemen als ik iets nieuw wil leren.	5,4	27,7	66,9	3,79 (0,79)
Ik onderneem graag leeractiviteiten op eigen houtje.	7,1	31,4	61,5	3,72 (0,86)
Het voorbije jaar leerde ik voor mijn werk veel nieuwe dingen op eigen initiatief.	9,6	27,7	62,7	3,72 (0,93)
Ik test mezelf om te weten of ik iets grondig heb geleerd.	11,7	34,4	53,8	3,52 (0,86)
Ik vind altijd wel tijd als ik iets wil leren.	23,3	28,7	48,0	3,34 (1,08)

N=549

^{*} De categorieën 'Helemaal niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' werden samengevoegd onder 'Niet akkoord'. De categorieën 'Eerder akkoord' en 'Helemaal akkoord' werden samengevoegd onder 'Akkoord'.

^{**} Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten akkoord gaan met de verschillende stellingen rond zelfmanagement op het vlak van leren en dat ook de gemiddelde scores per item vrij hoog liggen. Dit wijst erop dat werknemers *hun eigen rol in het leergebeuren hoog inschatten*. Werknemers met een Bachelor diploma (Gem = 3,7) scoren hierbij significant lager dan werknemers die een universitaire opleiding gedaan hebben (Gem = 3,8). Verder blijkt uit de resultaten ook dat de respondenten *veel belang hechten aan leermogelijkheden* binnen hun job. Zo heeft het item "Leren vind ik een belangrijk aspect in mijn arbeidsleven" een gemiddelde score van 4,19 op een vijfpuntenschaal. Hieruit kan men afleiden dat organisaties de loyaliteit van hun werknemers kunnen verhogen door hen de kans te geven om nieuwe dingen te leren en hun competenties uit te breiden. De hoge score (Gem = 4,51) op het item "Ik zal nooit te oud zijn om nieuwe dingen te leren voor mijn werk" wijst er op dat leren

belangrijk is voor werknemers gedurende hun hele loopbaan en dat zij ook op oudere leeftijd nog kansen willen krijgen om zich bij te scholen.

Tabel 4.4 Zelfmanagement in loopbaanontwikkeling

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord*	Gemiddelde (s.d.)**
Zelfmanagement loopbaanontwikkeling				3,79 (0,59)
Ik vind het belangrijk om na te gaan wat mij motiveert in mijn werk.	1,8	12,1	86,1	4,18 (0,72)
Ik vind het belangrijk na te denken over het verloop van mijn loopbaan.	3,7	17,4	78,9	4,09 (0,82)
Ik vind het belangrijk om na te denken over wat ik wil verwezenlijken in mijn loopbaan gedurende de volgende jaren.	3,9	18,0	78,1	4,06 (0,85)
Ik denk regelmatig na over het soort werk waarvoor ik het meest geschikt ben.	7,7	17,0	75,2	3,96 (0,92)
Ik zal zeker proberen een volgende job aan te passen aan mijn eigen sterke punten.	3,7	22,9	73,4	3,95 (0,83)
Als ik een andere job wil, weet ik waar ik informatie kan vinden over werk.	6,4	18,4	75,2	3,94 (0,88)
Ik vind het belangrijk om na te gaan of mijn huidige plaats in de afdeling en organisatie de juiste is.	6,0	20,7	73,3	3,92 (0,86)
Ik vind het belangrijk met mijn chef nieuwe stappen in mijn loopbaan te bespreken.	10,4	23,4	66,2	3,75 (0,97)
Ik weet waar ik naartoe wil in mijn loopbaan.	11,6	26,1	62,3	3,71 (0,96)
Ik denk vooraf altijd goed na over de stappen die ik moet zetten om te bereiken wat ik wil in mijn loopbaan.	8,0	31,8	60,2	3,70 (0,87)
Ik hou mij op de hoogte van nieuwe mogelijkheden om mijn loopbaan uit te bouwen.	11,1	34,0	54,9	3,55 (0,91)
Ik vind het belangrijk zo veel mogelijk in contact te komen met personen die van belang kunnen zijn voor mijn verdere loopbaan.	14,3	33,1	52,6	3,52 (0,96)
Ik maak mijn loopbaaninteresses regelmatig duidelijk aan personen die van belang kunnen zijn voor mijn loopbaan.	18,2	31,1	50,8	3,42 (0,99)
Ik vraag mensen om advies om mijn werkkansen te verbeteren.	20,5	34,4	45,1	3,32 (1,02)

N=549

* De categorieën 'Helemaal niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' werden samengevoegd onder 'Niet akkoord'. De categorieën 'Eerder akkoord' en 'Helemaal akkoord' werden samengevoegd onder 'Akkoord'.

** Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Ook op het vlak van *loopbaanzelfmanagement* schatten de respondenten hun eigen bijdrage hoog in. De items die het hoogst scoren binnen loopbaanzelfmanagement hebben vooral te maken met reflecteren op de eigen loopbaan en nadenken over waar men naartoe wil in zijn eigen loopbaan ("Ik vind het belangrijk om na te gaan wat mij motiveert in mijn werk", "Ik vind het belangrijk om na te denken over het verloop van mijn loopbaan", "Ik vind het belangrijk om na te denken over wat ik wil verwezenlijken in mijn loopbaan gedurende de volgende jaren", "Ik denk regelmatig na over het soort werk waarvoor ik het meest geschikt ben"). De items die het laagst scoren op loopbaanzelfmanagement hebben vooral te maken met netwerking ("Ik vind het belangrijk zo veel mogelijk in contact te komen met personen die van belang kunnen zijn voor mijn verdere loopbaan", "Ik maak mijn loopbaaninteresses regelmatig duidelijk aan personen die van belang kunnen zijn voor mijn loopbaan", "Ik vraag mensen om advies om mijn werkkansen te verbeteren"). Dit is verrassend aangezien uit onderzoek juist blijkt dat het uitbouwen van een professioneel netwerk de sleutel is tot professioneel succes in de eigen loopbaan (Bollen et al., 2006; Bozionelos, 2006; Van der Heijden et al., 2009). Een minder verrassende bevinding is dat werknemers tussen 25 en 34 jaar oud (Gem = 3,9) meer initiatieven ondernemen om hun loopbaan te ontwikkelen dan 55-plussers (Gem = 3,6).

Uit de resultaten blijkt dat het merendeel van de werknemers (62,3%) weet waar hij/zij naartoe wil met zijn/haar loopbaan. Tegelijk betekent dit dat er toch een grote groep medewerkers is die zich die vraag niet stelt of niet voor zichzelf kan beantwoorden. Dit verbaast misschien ook niet gezien het lage aantal respondenten dat een individueel loopbaanplan heeft. Loopbaanmanagement door de organisatie maakt werknemers attent op de voordelen die het hen biedt, wat hen stimuleert om zelf initiatieven te ondernemen om hun loopbaan te ontwikkelen (Van Dam, 2004).

4.3 Uitkomsten van competentieontwikkeling

In deze paragraaf bespreken we eerst de algemene resultaten met betrekking tot de gepercipieerde inzetbaarheid, interne en externe arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid van werknemers. Daarna gaan we dieper in op de link tussen competentieontwikkeling en deze uitkomsten. Hierdoor kunnen we nagaan of competentieontwikkeling ook daadwerkelijk leidt tot de vooropgestelde uitkomsten.

4.3.1 Gepercipieerde inzetbaarheid

Tabel 4.5 geeft het percentage werknemers weer dat al dan niet akkoord gaat met de verschillende stellingen rond inzetbaarheid. Ook de gemiddelde scores per item en de standaarddeviatie kunnen teruggevonden worden in deze tabel. Uit de hoge gemiddelde scores kunnen we afleiden dat werknemers zich zeker voelen over hun *expertise* (Gem = 3,99) en *flexibiliteit* (Gem = 3,92).

Tabel 4.5 Gepercipieerde inzetbaarheid

	Niet akkoord [*]	Neutraal	Akkoord [*]	Gemiddelde ^{**} (s.d.)
Expertise				3,99 (0,45)
Ik acht mezelf goed in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak echt verder te helpen.	1,0	12,2	86,9	4,12 (0,64)
Ik acht mezelf goed in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk.	1,8	10,0	88,2	4,10 (0,67)
Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein.	2,0	11,8	86,3	4,07 (0,65)
Ik ben over het algemeen goed in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen.	2,0	13,1	84,9	4,07 (0,67)
Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van niet zo een hoog niveau. ^{***}	5,0	16,3	78,7	3,99 (0,81)
Ik acht mezelf goed in staat om de voor- en nadelen van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren.	2,8	18,9	78,3	3,90 (0,67)
Ik was in het afgelopen jaar goed in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen.	1,8	22,5	75,7	3,88 (0,67)
Ik voelde mij het afgelopen jaar niet zo zeker als ik aan het werk was ^{***} .	14,6	16,7	68,7	3,76 (1,02)
Flexibiliteit				3,92 (0,59)
Ik pas me gemakkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan.	5,0	14,3	80,7	3,95 (0,74)
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn werkomgeving.	2,2	17,3	80,5	3,92 (0,63)
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn beroep.	2,6	20,3	77,1	3,90 (0,67)

N=549

^{*} De categorieën 'Helemaal niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' werden samengevoegd onder 'Niet akkoord'. De categorieën 'Eerder akkoord' en 'Helemaal akkoord' werden samengevoegd onder 'Akkoord'.

^{**} Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

^{***} Deze items werden omgekeerd gescoord.

4.3.2 Arbeidsmarktpositie

Tabel 4.6 geeft de percepties van de respondenten in verband met hun *interne en externe arbeidsmarktpositie* weer. De gemiddelde scores op elk item liggen steeds tussen 3 en 4 wat erop wijst dat de werknemers eerder akkoord gaan met de verschillende stellingen.

Opmerkelijk is dat slechts één derde van de werknemers (31,9%) akkoord gaat met de stelling “Er zijn veel opportuniteiten voor mij weggelegd in mijn organisatie”, terwijl men wel het gevoel heeft dat men als een aanwinst voor de organisatie (54% van de werknemers gaat akkoord) en als een waardevol lid (63,5% van de werknemers gaat akkoord) beschouwd wordt. De respondenten uit onze steekproef hebben dus wel het gevoel dat ze een belangrijke rol spelen in hun organisatie, maar zien hier niet onmiddellijk persoonlijke opportuniteiten aan gekoppeld. Mannen (Gem = 3,6) scoren ook significant hoger dan vrouwen (Gem = 3,4) wat betreft interne arbeidsmarktpositie.

Tabel 4.6 Gepercipieerde interne en externe arbeidsmarktpositie

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord*	Gemiddelde** (s.d.)
Interne arbeidsmarktpositie				3,47 (0,69)
Dankzij mijn vaardigheden en ervaring, beschouwt mijn bedrijf mij als een waardevol lid.	7,6	28,9	63,5	3,67 (0,86)
Mijn bedrijf beschouwt mij als een aanwinst voor de organisatie.	4,8	41,2	54,0	3,58 (0,79)
Er zijn veel opportuniteiten voor mij weggelegd in mijn organisatie.	19,1	49,0	31,9	3,16 (0,90)
Externe arbeidsmarktpositie				3,38 (0,62)
Andere organisaties zien mij als een waardevolle bijdrage omwille van mijn vaardigheden en ervaring.	3,6	54,6	41,8	3,45 (0,72)
Het is geen probleem voor mij om een vergelijkbare job te bemachtigen bij een andere werkgever.	10,0	45,8	44,2	3,43 (0,89)
Dankzij mijn vaardigheden en ervaring zijn er verschillende jobs beschikbaar voor mij.	17,5	41,3	41,2	3,25 (0,93)

N=549

* De categorieën ‘Helemaal niet akkoord’ en ‘Eerder niet akkoord’ werden samengevoegd onder ‘Niet akkoord’. De categorieën ‘Eerder akkoord’ en ‘Helemaal akkoord’ werden samengevoegd onder ‘Akkoord’.

** Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

Wat betreft de externe arbeidsmarktpositie, zien we dat bijna de helft van de werknemers (44,2%) het gevoel heeft dat het geen probleem zou zijn om een vergelijkbare job te bemachtigen bij een andere werkgever. Deze bevinding staat in schril contrast met die van Vanweddingen (2006) waarbij slechts één op de zes werknemers akkoord ging met deze stelling. Ook 41,2% van de ondervraagde werknemers stemt in met de stelling ‘Dankzij mijn vaardigheden en ervaring zijn er verschillende jobs beschikbaar voor mij’. Ook op deze dimensie scoren mannen (Gem = 3,5) significant hoger dan vrouwen (Gem = 3,3).

4.3.3 Loopbaantevredenheid

Tabel 4.7 geeft de resultaten met betrekking tot de loopbaantevredenheid weer. Over het algemeen blijken de respondenten *tevreden met hun loopbaan* (Gem = 3,45). Vooral op het vlak van competentieontwikkeling en ontwikkeling van nieuwe vaardigheden klagen werknemers niet. Ongeveer 70% van hen is tevreden met de vooruitgang die ze geboekt hebben in de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden. Verder blijkt uit de resultaten dat tevredenheid met successen in de loopbaan niet noodzakelijk leidt tot tevredenheid met de gemaakte loopbaanvoortgang en zeker niet tot tevredenheid met de gekregen inkomensstijgingen. Hoewel ongeveer 70% van de werknemers tevreden is met de successen die ze tot dan gerealiseerd hebben in hun loopbaan, daalt dit

percentage tot ongeveer 55% voor wat betreft de vooruitgang die ze geboekt hebben in hun loopbaan en zelfs tot 32% als het gaat over de vooruitgang die men geboekt heeft in zijn/haar inkomen. De loopbaantevredenheid verschilt ook volgens het opleidingsniveau van de respondenten. Werknemers met een Master diploma behaald via het hoger onderwijs van het lange type (Gem = 3,1) zijn minder tevreden met het verloop van hun loopbaan dan werknemers met een Master diploma van de universiteit (Gem = 3,6) en werknemers met een hoger middelbaar diploma (Gem = 3,5).

Tabel 4.7 Loopbaantevredenheid

	Niet akkoord*	Neutraal	Akkoord*	Gemiddelde (s.d.)**
Loopbaantevredenheid				3,45 (0,76)
Ik ben tevreden met de successen die ik tot nu toe gerealiseerd heb in mijn loopbaan.	10,0	20,6	69,4	3,76 (0,92)
Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik geboekt heb in mijn ontwikkeling van nieuwe vaardigheden.	6,7	25,0	68,4	3,73 (0,81)
Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik geboekt heb in mijn loopbaan.	15,7	29,5	54,8	3,48 (0,99)
Ik ben tevreden met de vooruitgang die ik geboekt heb in mijn inkomen.	40,1	27,9	32,0	2,83 (1,14)

N=549

* De categorieën 'Helemaal niet akkoord' en 'Eerder niet akkoord' werden samengevoegd onder 'Niet akkoord'. De categorieën 'Eerder akkoord' en 'Helemaal akkoord' werden samengevoegd onder 'Akkoord'.

** Gemiddelde op een vijfpuntenschaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot 5 (Helemaal akkoord).

4.3.4 Link tussen competentieontwikkeling en uitkomsten?

In deze paragraaf bespreken we tenslotte in welke mate competentieontwikkeling bijdraagt tot een hogere inzetbaarheid, een betere interne en externe arbeidsmarktpositie en een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan. Om dit na te gaan, voerden we eerst en vooral een *correlatieanalyse* uit (Tabel 4.8).

Tabel 4.8 Correlaties tussen de verschillende constructen

	1	2	3	4	5
Participatie in competentieontwikkeling	-				
Ondersteuning voor competentieontwikkeling	0,635*	-			
Inzetbaarheid	0,124*	0,200*	-		
Arbeidsmarktpositie	0,327*	0,459*	0,445*	-	
Loopbaantevredenheid	0,431*	0,573*	0,233*	0,464*	-

N = 549

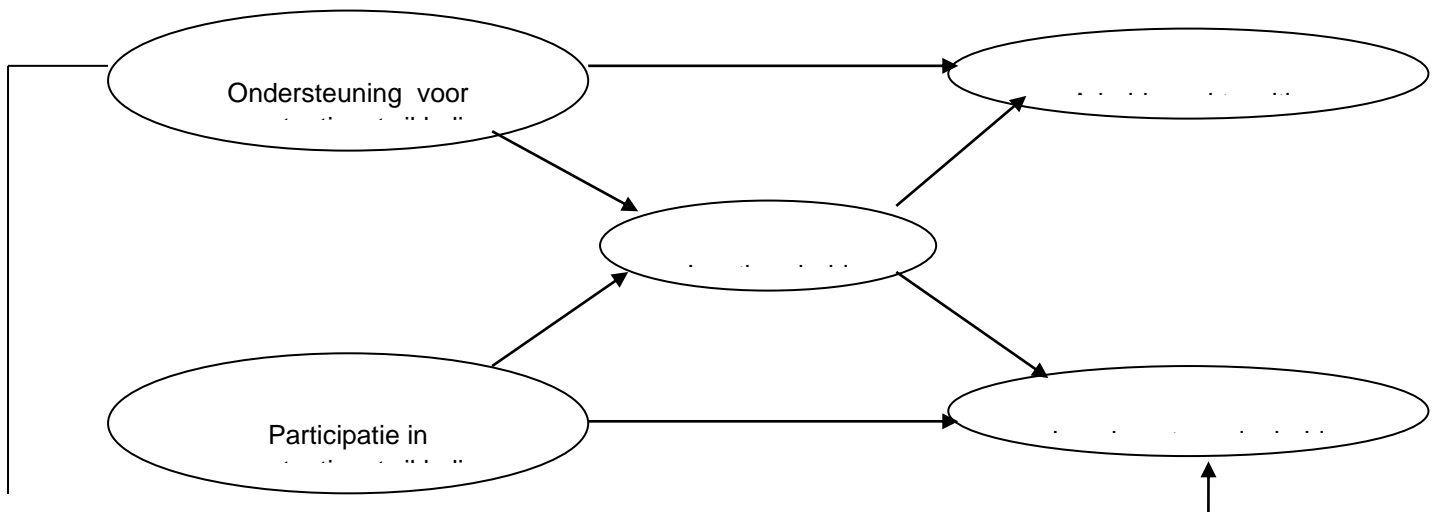
* $p < .01$

Uit de tabel kunnen we afleiden dat participatie in competentieontwikkeling en ondersteuning voor competentieontwikkeling positief gerelateerd zijn aan de inzetbaarheid, de arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid van werknemers. Alle correlaties zijn significant wat erop wijst dat een hoger niveau van investeringen in competentieontwikkeling samenhangt met een hoger niveau van

gepercipieerde inzetbaarheid, arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid. Dit kunnen we zien als een *eerste bevestiging voor de relatie tussen competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten*.

Om de structurele samenhang tussen deze variabelen verder te onderzoeken gingen we met behulp van ‘*structural equation modeling*’ na in welke mate investeringen in competentieontwikkeling leiden tot de verschillende uitkomsten. (Figuur 4.2). Een meer uitgebreide toelichting van deze toetsing wordt gegeven in De Vos & De Hauw (2010). We vatten hier de voornaamste conclusies samen.

Figuur 4.2 Relaties tussen competentieontwikkeling en verschillende uitkomsten



* $p < .01$

$\chi^2 = 187.94$ (df=45), GFI=.95, CFI=.94, RMSEA=.07

In het model leiden zowel participatie in en ondersteuning voor competentieontwikkeling tot een hogere inschatting van de eigen inzetbaarheid (professionele expertise en flexibiliteit). Hieruit kunnen we afleiden dat investeringen op het vlak van competentieontwikkeling inderdaad leiden tot een *hogere inzetbaarheid* van werknemers. Dit is in lijn met vorig onderzoek naar competentieontwikkeling waarbij reeds werd aangetoond dat specifieke initiatieven die onder de noemer “competentieontwikkeling” vallen de inzetbaarheid van werknemers verhogen (Scholaris et al., 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Verder zien we ook een effect van inzetbaarheid op de inschatting van de eigen arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid. Een hoger niveau van inzetbaarheid leidt tot een *betere arbeidsmarktpositie en een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan*. Dit wijst op het belang van inzetbaarheid voor werknemers op de hedendaagse arbeidsmarkt.

Tot slot heeft ondersteuning op het vlak van competentieontwikkeling niet alleen een *indirect effect* op arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid via inzetbaarheid, maar is er ook een *direct pad* van ondersteuning voor competentieontwikkeling naar arbeidsmarktpositie en loopbaantevredenheid. Dit direct pad is er niet voor de relatie tussen participatie in competentieontwikkeling en de uitkomsten. Inzetbaarheid is dus een partiële mediator voor de relatie van ondersteuning in competentieontwikkeling op loopbaantevredenheid en arbeidsmarktpositie en een volledige mediator voor de relatie tussen participatie in competentieontwikkeling en deze uitkomsten. Dit wijst op een differentieel effect van de twee dimensies van competentieontwikkeling, namelijk ondersteuning vanuit de organisatie en eigen participatie vanuit de werknemer, op de verschillende uitkomsten.

Bovenstaande resultaten leveren dus evidentie op voor de *relatie tussen investeringen op het vlak van competentieontwikkeling en de diverse uitkomsten*. We moeten bij dit alles wel in het achterhoofd houden dat het in onze vragenlijst gaat om de inzetbaarheid en de arbeidsmarktpositie zoals die zelf gepercipieerd worden door de werknemers. Aangezien we werken met een vragenlijst, gaat het steeds om de *subjectieve percepties* van werknemers en niet om objectieve vaststellingen. Wanneer werknemers dus het gevoel hebben dat er meer geïnvesteerd wordt in hun competentieontwikkeling, leidt dit tot een gepercipieerde bredere inzetbaarheid en een gepercipieerde betere arbeidsmarktpositie. We kunnen aan de hand van deze studie echter geen uitspraken doen over de mate waarin investeringen in competentieontwikkeling in werkelijkheid leiden tot deze uitkomsten.

5. Conclusie

5.1 Competentieontwikkeling = integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanondersteuning

Uit de resultaten van dit onderzoek kunnen we concluderen dat opleiding nog steeds de bovenhand neemt op werkplekleren en loopbaanondersteuning wat betreft de competentieontwikkeling van onze respondenten. Toch doen ook deze laatste twee praktijken steeds meer hun intrede in organisaties. Zo zien we dat mentorschap dé meest gebruikte organisatiepraktijk door werknemers op het vlak van competentieontwikkeling is. Ook het voeren van een loopbaangesprek met de directe leidinggevende staat in de top 5 van meest gebruikte organisatiepraktijken. Om ook de andere praktijken op het vlak van werkplekleren en loopbaanondersteuning meer ingang te doen vinden bij werknemers, dienen organisaties duidelijk te communiceren over het bestaan van deze praktijken en het doel ervan. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers meer vertrouwd geraken met de nieuwere toepassingen zodanig dat ze deze dan ook meer gaan gebruiken.

Uit de longitudinale bevraging van de organisaties blijkt dat interne *coaching* de belangrijkste vorm van werkplekleren is, terwijl *mentoring* nog minder sterk ingebed zou zijn binnen organisaties (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Uit onze bevraging bij een steekproef van hun werknemers komt echter het tegenovergesteld patroon naar voor. Zo zien we dat mentoring de meest gebruikte organisatiepraktijk ter ondersteuning van competentieontwikkeling is en interne coaching in bijna de helft van de gevallen (42,7%) nooit gebruikt wordt of niet aanwezig is in de organisatie. Deze discrepantie zou verklaard kunnen worden door het informeel karakter dat mentoring vaak met zich meebrengt. Hoewel werknemers niet altijd een officiële mentor aangesteld krijgen binnen de organisatie, kan het zijn dat zij zelf een bepaalde collega als mentor beschouwen en hiermee vaak ervaringen uitwisselen. Dus, hoewel organisaties aangeven dat formele mentoring niet sterk ingebed is binnen het competentiegebeuren, blijken werknemers dit tekort niet te ervaren, mogelijks door de sterke aanwezigheid van informele mentors op de werkvloer.

5.2 Competentieontwikkeling = gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie

Wanneer we de resultaten van de longitudinale bevraging van de organisaties vergelijken met deze werknemersbevraging, komen er enkele *interessante discrepanties* naar voor. In de longitudinale case studie geeft de meerderheid van de organisaties namelijk aan dat ze *persoonlijke ontwikkelingsplannen* opstellen voor hun werknemers (De Vos & De Hauw, 2009). Hierbij vindt er een gesprek plaats tussen de werknemer en de leidinggevende om zo te bepalen welke competenties de werknemer nog verder dient te ontwikkelen en wat hiervoor een gepaste aanpak zou zijn. Uit onze werknemersbevraging blijkt echter dat slechts 36,9 % van de werknemers instemt met de stelling 'Ik kan beroep doen op een persoonlijk ontwikkelingsplan, zodat ik weet welke vaardigheden ik moet ontwikkelen en hoe ik dit moet doen'. Een gelijkaardig scenario geldt voor het gebruik van *nieuwe trainingsmethoden*, zoals interactieve workshops en e-leerpakketten. Ook hier geven organisaties aan dat zij reeds verschillende initiatieven ondernomen hebben, terwijl we bij de werknemers moeten vaststellen dat slechts een beperkt percentage van hen gebruik maakt van deze nieuwere vormen van training. Hoewel organisaties dus wel initiatieven hebben opgestart rond persoonlijke ontwikkelingsplannen en e-leerpakketten, blijken deze praktijken slechts ongeveer één derde van onze respondenten te bereiken. Uit deze bevindingen zou men dus kunnen afleiden dat niet alle initiatieven die de organisatie onderneemt reeds volledig zijn doorgedrongen tot op de werkvloer. Een andere mogelijke verklaring is dat werknemers wel gebruik maken van deze organisatiepraktijken, maar dat ze binnen de organisatie onder een andere naam gekend staan. Tot slot dienen we ook op te merken dat onze steekproef niet representatief is, waardoor het mogelijk is dat de doelgroep die organisaties beogen met deze initiatieven ondervertegenwoordigd zijn in onze steekproef.

Wat betreft de *rol van de organisatie*, kunnen we stellen dat organisaties reeds heel wat inspanningen geleverd hebben om hun werknemers te ondersteunen in hun leerproces. Echter, initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement blijken vaak nog minder aanwezig te zijn. Organisaties gaven dit ook zelf aan in de longitudinale case studie (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Wat betreft de *rol van de werknemer*, zien we dat de werknemers in onze steekproef hun eigen rol hoog inschatten en aangeven dat zij veel verantwoordelijkheid opnemen, zowel op het vlak van het leerproces als op het vlak van loopbaanmanagement. In de longitudinale studie gaven de meeste organisaties echter aan dat werknemers vaak nog een zeer afwachtende houding aannemen en verwachten dat de organisatie hen alle initiatieven op het vlak van ontwikkeling spontaan aanbiedt (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Er blijkt dus een contrast te bestaan tussen de perceptie van de werknemer en die van de organisatie wat betreft de zelfsturende rol van de werknemer. Deze discrepantie kan mogelijks toegeschreven worden aan de neiging van mensen om hun eigen rol in een positief gebeuren hoger in te schatten. Anderzijds is het ook mogelijk dat de afstemming tussen beide partijen niet altijd vlekkeloos verloopt. Het is dan ook aangewezen dat organisaties de dialoog aangaan met hun werknemers om in kaart te brengen wat beide partijen juist verwachten van elkaar en hoe zij elkaars verwachtingen kunnen inlossen. Weten organisaties bijvoorbeeld wat de verwachtingen zijn van werknemers en waarom bepaalde organisatiepraktijken wel frequent gebruikt worden en andere niet? Zijn werknemers op de hoogte van de verschillende initiatieven die de organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling? Binnen deze dialoog is er een essentiële rol weggelegd voor de directe leidinggevende. Het is namelijk de taak van de leidinggevende om de initiatieven die de organisatie onderneemt op het vlak van competentieontwikkeling toe te passen in de praktijk en individuele werknemers op de hoogte te brengen van de mogelijkheid om er gebruik van te maken. Daarnaast is het ook de directe leidinggevende die via verschillende gesprekken, zoals bijvoorbeeld een loopbaangesprek of een evolutiegesprek, input krijgt van de werknemer over welke competenties deze nog zou willen ontwikkelen en welke ondersteuning hij/zij hiervoor zou kunnen gebruiken. Als dusdanig vormt de leidinggevende de schakel tussen de individuele werknemer en de hogere managementniveaus van de organisatie. Zowel de leidinggevende zelf als de organisatie dienen zich bewust te zijn van de rol die de leidinggevende speelt in het competentieverhaal.

Concluderend kunnen we stellen dat competentieontwikkeling inderdaad een *gedeelde verantwoordelijkheid* is van het individu en de organisatie. Daar waar de organisatie de tools en processen kan ontwerpen die werknemers nodig hebben om hun competenties te ontwikkelen, is het de verantwoordelijkheid van de werknemers om hier ook daadwerkelijk gebruik van te maken. Sterker nog, werknemers dienen voor zichzelf na te gaan welke noden op het vlak van competentieontwikkeling zij nog ervaren en, in samenspraak met de organisatie, dienen ze initiatieven te ondernemen die aan deze noden tegemoet kunnen komen. Kanttekening hierbij is wel de relatief lage score op de vraag "Ik weet waar ik naartoe wil in mijn loopbaan". Hoewel de werknemers in onze steekproef aangeven aan loopbaanzelfsturing te doen, hebben ze toch moeite om voor zichzelf de richting van hun loopbaan te bepalen. Ondersteuning op dit vlak is wellicht nodig om ervoor te zorgen dat loopbaanzelfmanagement ook tot de gewenste resultaten leidt.

5.3 Competentieontwikkeling = bredere inzetbaarheid, betere arbeidsmarktpositie en hogere loopbaantevredenheid

Uit de resultaten van deze werknemersbevraging kunnen we concluderen dat initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling niet alleen leiden tot een *bredere inzetbaarheid*, maar ook tot een *hogere loopbaantevredenheid* en een *betere arbeidsmarktpositie* van het individu. Werknemers die participeren in een breed geheel van initiatieven en die daarnaast ook algemene ondersteuning in hun ontwikkeling ervaren, rapporteren meer positieve loopbaanuitkomsten. De gepercipieerde inzetbaarheid in termen van inzetbaarheids-verhogende competenties 'expertise' en 'flexibiliteit' speelt

hierbij een mediërende rol. Deze resultaten pleiten dus vast en zeker vóór investeringen in competentieontwikkeling.

Gezien de relatie tussen investeringen op het vlak van competentieontwikkeling en de diverse uitkomsten, is het belangrijk dat organisaties voldoende inspanningen leveren op het vlak van competentieontwikkeling om hun werknemers te ondersteunen. Verder rust er ook een belangrijke verantwoordelijkheid bij de werknemer aangezien participatie in competentieontwikkelingsinitiatieven ook gerelateerd is aan een hogere inzetbaarheid, een betere arbeidsmarktpositie en een grotere tevredenheid met de eigen loopbaan. Ook hier kan de organisatie een rol spelen door competentieontwikkeling bij werknemers te stimuleren en individuen attent te maken op de belangrijke rol die ze zelf spelen in het competentieverhaal.

REFERENTIES

Arthur, M.B., Inkson, K., & Pringle, J.K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage Publications.

Arthur, M.B., Khapova, S.N., & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 177-202.

Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle, in Arthur M.B. en Rousseau, D.M. (Eds.), *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York.

Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. (2008). *Werkplekieren. Naar een cartografie van condities voor informeel en non-formeel werkplekieren*. Leuven: Catholic University of Leuven.

Baert, H., Philipsen, V., & Clauwaert, I. (2009). *Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Benko, C., & Weisberg, A. (2007). *Mass career customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2006). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid*.

Borghans, L., Golsteyn, B., & De Grip, A. (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van Kennisontwikkeling*. Den Bosch, The Netherlands: CINOP.

Bozionelos, N. (2006). Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 362-378.

Burke, L.A. (2001). Training transfer: Ensuring training gets used on the job. In L.A. Burke (Ed.), *High-impact training solutions: Top issues troubling trainers* (pp. 89-116). Westport, CT: Quorum Books.

Carter, G., Cook, K., & Dorsey, D. (2009). *Career paths: Charting courses to success for organizations and their employees*. Malden: Wiley-Blackwell.

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An international review*, 57 (3), 488-509.

De Hauw, S., & De Vos, A. (2009a). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009*.

De Hauw, S., & De Vos, A. (2009b). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de eerste steekproef*.

De Hauw, S., Van Laere, K., Willemse, I., & De Vos, A. (2010). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef*.

De Vos, A., & De Hauw, S. (2010). Linking competency development to career success: exploring the mediating role of employability. *Working Paper Series: Vlerick Leuven Gent Management School*, 3, 25 pp.

De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (in press). Building a conceptual process model for competency development in organizations: A qualitative study. *Working Paper Series: Vlerick Leuven Gent Management School*.

DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.

Eby, L.T., Allen, T.D. & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group and Organization Management*, 30 (6), 565-596.

Eby, L.T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.

Fugate, M., & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.

Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance, evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.

Hall, D. (1996). *The career is dead - Long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey Bass.

Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management: back to basics*. Leuven: Lannoo.

Livingstone, D.W., & Eichler, M. (2005). Mapping the field of lifelong (formal and informal) learning and (paid and unpaid) work. Joint keynote at the Future of lifelong learning and work international conference, Toronto, 20 June 2005.

Machin, M.A. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 263-301). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Raemdonck, I. (2006). *self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders.*, University of Ghent, Ghent.

Ryckaert, K., & De Vos, A. (2008). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie*.

Scholarios, D., Van der Heijden, B.I.J.M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., et al. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (6), 1035-1055.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Crant, J.M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54 (4), 845-874.

Sels, L., & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.

Streumer, J., & Van der Klink, M.R. (2001). De werkplek als leeromgeving. *Pedagogische Studiën*, 78(2), 79-85.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K.M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.

Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19(1), 53-68.

Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-467.

Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13, 19-37.

Van der Klink, M.R., Gielen, E., & Nauta, C. (2001). Supervisory support as a major condition to enhance transfer. *International Journal of Training and Development*, 5, 52-63.

Vanweddigen, M. (2006). Vlamingen en hun opvattingen over (betaalde) arbeid. *Stativaria*, 38.

Verbruggen, M., & Sels, L. (2007). *Is employability maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd*. Leuven: Catholic University of Leuven.